



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

GESTÃO ESTRATÉGICA EM UNIVERSIDADES

Ana Elizabeth Martens

Universidade Federal de Santa Catarina

anamartens@hotmail.com

Resumo

Ser gestor em universidades tem se apresentado um desafio não só complexo, mas também complicado frente às peculiaridades destas instituições e às rápidas mudanças do mercado. As ferramentas disponíveis nas teorias administrativas têm se tornado importante direcionador na sua profissionalização onde a administração estratégica possui importante destaque e pode servir e contribuir para auxiliar neste processo em constante adaptação. Este artigo terá como objetivo um estudo preliminar das considerações a respeito de estratégias, administração estratégica e sua aplicação nas universidades. Quanto à metodologia, esta pesquisa é caracterizada como qualitativa, em relação aos fins é descritiva e no que se refere aos meios é bibliográfica, fazendo uso de livros e artigos da área como instrumentos de coleta de dados. O referido artigo está organizado descrevendo primeiramente a realidade de estudo, as universidades e suas principais características, em seguida descreve os principais conceitos a respeito de estratégia e administração estratégica. A presente investigação encerra-se nas considerações finais refletindo sobre as práticas administrativas na área de estratégia e sua aplicabilidade no ambiente gerencial das universidades.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Administração. Universidades.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente universitário apresenta-se como uma organização não apenas complexa, mas também complicada, exigindo de seus gestores maior capacidade administrativa e profissionalização. Este artigo tem o objetivo de abordar a aplicação da gestão estratégica no gerenciamento das universidades assim como a problemática da adaptação destes conceitos num ambiente tão instável e turbulento como o que se apresenta no contexto atual.

São inúmeras as mudanças pelas quais as universidades têm passado nos últimos tempos. Exigência de leis e normas, tecnologias e inovações, ausência ou excesso de recursos financeiros, condições políticas favoráveis ou não, problemas diversos de ordem operacional e de pessoal, além da diversidade cultural, todos requerendo destas instituições, bem como de seus gestores posturas e decisões imediatas e precisas.

Nas palavras de Laux e Laux (2004) é preciso estudar o fortalecimento das inter-relações entre as universidades, a discussão profunda de suas vulnerabilidades, a criticidade de suas ações, bem como as crises e mudanças de paradigmas que sofrem constantemente no intuito de perceber a propositura de novas teorias e modelos de gestão aplicáveis a estas instituições.

Neste contexto a gestão das instituições de ensino superior tem se mostrado um desafio entre os pesquisadores do setor, bem como aos seus administradores. Gerenciar estas instituições no contexto atual dos negócios, bem como sua atuação no ambiente sócio econômico mutável, exige destas a necessidade de formar planos de contingência para situações constantes de instabilidade.

Disserta Silva (2009) que muitas IES (Instituições de Ensino Superior) estão adotando métodos de gestão profissionalizada para atingir seus objetivos, isto se dá muitas vezes em virtude de sua complexidade e dinâmica diferenciadas principalmente em relação a aspectos como internacionalização do ensino, fusões e incorporações, novas tecnologias, mudanças comportamentais, bem como o papel destas instituições no contexto de transformações.

Diante disso a gestão estratégica apresenta-se como ferramenta administrativa de notável valor no sentido de auxiliar os gestores públicos a decidirem sobre o caminho mais apropriado a seguir mediante as circunstâncias que se mostram. Esclarece Ansoff (1991) que a administração estratégica possui dois momentos, um analítico – formulação de estratégias - e outro processual – planejamento estratégico, sendo caracterizado como processo de gerenciamento para a organização possa definir sua direção.

Desta maneira, este artigo está organizado contemplando a universidade e seu contexto, conceitos sobre estratégia e administração estratégica, encerrando-o com as considerações finais onde reflete a respeito das práticas administrativas na área de estratégia e sua aplicabilidade no ambiente gerencial das universidades.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Universidade

A universidade e sua organização tem sido alvo de inúmeras discussões, em relação aos seus objetivos e funções, bem como em relação a sua estrutura e organização. Apresenta muitas características da organização burocrática, destacando-se, porém por meio de algumas peculiaridades que a diferem das demais como objetivos nem sempre definidos claramente; clientela exigente com voz ativa e ansiosa a participar do processo decisório; tecnologia complexa e não rotineira, entre outros (VAHL, 1991).

A partir desta exposição pode-se iniciar uma reflexão em relação ao processo de gestão nestas instituições, percebendo suas nuances e estudando como a teoria geral da administração pode contribuir e auxiliar a superar as dificuldades neste setor. Logo, estudar suas finalidades, estrutura e origens pode promover melhor compreensão do tema.

Note-se que a universidade brasileira foi resultado de um processo de criação tardio no País – Brasil - em relação à América Latina, portanto, há muitas maneiras de entender seu significado, principalmente porque ela foi produto de um conglomerado de escolas superiores pré-existentes que resultou num modelo burocrático que persiste até hoje (CAMACHO, 2005).

Ampliando a visão sobre a referida instituição, principalmente quanto às suas finalidades, é estabelecido nas palavras de Camacho (2005), “O conhecimento do que venha a ser a universidade, necessariamente, terá de levar em conta várias concepções, suas relações com a sociedade e seu grau de autonomia relativa frente à mesma sociedade que lhe dá sustentação, a qual é a sua própria razão de existir” (CAMACHO, 2005, p. 103).

São reconhecidos assim, repetidos fatores que interferem no processo decisivo e na formação das estratégias, especificamente no que se refere às inúmeras concepções e processos culturais. Da mesma forma conceitua Vahl (1991, p. 111) a respeito da sua estrutura,

A organização universitária tem se caracterizado como um agrupamento de indivíduos, submetidos a regras e a uma estrutura de posição que define as relações entre eles. Essas

regras e estruturas, definidas de forma deliberada e intencional, visam atingir certas finalidades (objetivos), que correspondem a sua **razão de ser**.

Igualmente quanto a sua atividade fim Wanderley (1983, p.11) destaca que, “[...] a universidade é um lugar – mas não só ela - privilegiado para conhecer a cultura universal e as várias ciências e divulgar o saber, mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional”. Além disso, o referido autor complementa ressaltando a importância de que a instituição exerça as tarefas urgentes do compromisso social.

Note-se que a razão de ser desta organização, além de promotora do saber, também requer compromissos sociais. Por outro lado Rosa (1984) caracteriza a universidade de acordo com suas origens buscando compreender sua realidade estudando seu passado. Acredita que o princípio da autonomia originou-se da semelhança às corporações pré-capitalistas medievais que eram corporações autônomas de artesãos, bem como as de ofício da burguesia dos centros urbanos.

Complementa o histórico Camacho (2005) ao alegar que na Idade Média existiam as **studia generalia** que eram escolas que dependiam da autorização do papa, rei ou imperador para funcionar e proporcionavam privilégios e imunidades aos seus alunos e professores.

Um parêntese deve-se fazer no texto ao verificar a importância da autonomia universitária que se estabelece forte na época dos artesãos e fraca na Idade Média, sendo que ainda hoje esta discussão influencia o processo gerencial destas organizações.

Por outro lado, Wanderley (1983, p.16) afirma que várias universidades que perpetuam ainda hoje nasceram sob a égide de ideais liberais integrando ensino e pesquisa, destacando três laços marcantes: comunidade, imunidade e universalidade. No que se refere ao conceito de universalidade Rossato (2005) expõe que este promoveu a universidade à multiplicadora de modelos, renovadora de gestão, flexibilizadora de formação crescendo em vários âmbitos como ensino a distancia, área politécnica e intercâmbio, bem como no aumento das pesquisas.

Nestas condições identifica-se que muitos problemas hoje observados nas universidades são resultado direto deste histórico que permanece em construção. Como exemplo pode-se registrar também a expansão desordenada ocorrida em meados de 1968 e 1974, em face da “crise dos excedentes” onde muitos estudantes aprovados nos vestibulares lutavam por uma vaga na universidade e o governo facilitou a atuação da iniciativa privada no setor o que promoveu uma queda no nível de qualidade do produto final – o profissional egresso (LAUX e LAUX, 2004).

A partir destas considerações pode-se observar a importância ampliação dos estudos da gestão universitária. Vista como instituição ou como organização a universidade almeja ser gerenciada por profissionais que considerem seu histórico, suas origens, suas características específicas, bem como sua estrutura atípica e complexa a fim de sanar seus objetivos junto à sociedade.

Além disso, em que pese as teorias e conceitos em relação à nova universidade, sublinha-se a fala de Calame (2003, p.1),

[...] o problema maior não é promover o ensino superior, mas reorientá-lo baseado em um novo contrato social entre a universidade e a sociedade, e definir estratégias de mudança para conduzir essa reorientação. A humanidade confronta-se com mutações decisivas e a universidade, devido ao desafio que representa a formação dos profissionais da sociedade de amanhã, possui uma responsabilidade considerável, ao mesmo tempo individual e coletiva, com relação a essas mutações. [...] as instituições universitárias, como todas as grandes instituições públicas, evoluem lentamente e as estratégias de mudança implicam uma vontade coletiva forte, além da união

Laux e Laux (2004) analisam ainda a respeito do novo formato da universidade que demanda de sua missão mudanças no perfil individual e coletivo de seus pares, além de uma busca por reformulação das suas estratégias operacionais e de mercado para a gestão universitária.

Percebe-se, portanto, que estratégia é um tema relevante no sentido de possibilitar à instituição adequar-se ao contexto apresentado. Gerir uma universidade difere-se de gerir qualquer outro tipo de instituição pública ou particular, fazendo-se preciso uma adequação das teorias ao ambiente em estudo. Ressalta-se também a aplicabilidade da gestão estratégica neste processo de mudança contínua e a necessidade de adaptação da nova universidade ao novo mundo que se apresenta.

2.2 Estratégia

Definir conceitos de estratégia é fundamental para iniciar o estudo de sua aplicação na administração em qualquer área e embora o tema seja amplo e detenha inúmeros conceitos, a apresentação de alguns destes se faz pertinente.

Na obra de Barney e Hesterly (2007, p. 4), “estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens”. Esta teoria por muitas vezes, é formada por um conjunto de suposições e hipóteses a respeito de como ocorre o processo competitivo no setor e como ela pode ser explorada para gerar lucros, porém por ser muito improvável saber como evoluirá a competição nele, é raro saber com certeza se a estratégia é a correta, sendo ela na maioria das vezes uma teoria (BARNEY e HESTERLY, 2007).

De acordo com as palavras de Tavares (2000, p. 326) estratégia, “consiste em concentrar todo o esforço em um foco bem definido, buscando a vitória e sustentando-a”. Diferente deste, Andrews (2001) explica que se trata de quem a empresa pretende ser, em que categoria deseja estar inserida e quais as metas e as orientações para conseguir estabelecer-se como o desejado, demonstrando assim uma visão relacionada à formação e estabelecimento.

Visitando o autor Oliveira (1999, p. 27), “estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”. Também nas palavras de Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 24) conceituam, “Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”, ressaltam assim um conceito mais ligado ao atingimento de resultados.

Mintzberg (1983), expressa algumas de suas ideias quanto ao conceito definindo como uma programação que faz parte do processo decisório, uma maneira de pensar no futuro, uma formalização de procedimentos a fim de obter resultados. Para o mesmo autor, em obra mais recente “estratégia é um padrão, isto é, coerência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG e AHLSTRAND, 2010, p.25), evolui em seu pensamento em termos de programação para padrão, onde corrobora a operacionalização da formalização de procedimentos, convergindo sempre na obtenção de resultados.

Resgatando os conceitos de Mintzberg (1983) em relação ao processo decisório, Ansoff e McDonnell (1993) sublinham que estratégias são as regras para proceder a tomada de decisão que irão determinar a direção da organização, no que se refere ao seu crescimento e desenvolvimento.

É evidente nestes parágrafos a abrangência de conceitos a respeito de estratégia, tais possibilidades demonstram inúmeras definições, retomando, porém determinadas ideias, neste sentido Camargos e Dias (2003) explicam que existem inúmeras definições e conceitos a respeito do tema e quaisquer que sejam estes conceitos apresentam-se palavras-chave constantes como mudanças, competitividade, adequação organizacional, integração, entre

outros. O mesmo sucede nas palavras de Nicolau (2001) que afirma existir inúmeras definições e autores que conceituam estratégia, apresentando convergências e divergências nestas definições, no entanto, todas se assemelham na inseparabilidade entre o meio envolvente e a organização, o que dá sentido ao conceito.

Conhecendo-se um pouco mais da expressão estratégia é preciso, num segundo momento, aprimorar a sua relação com o ato de dirigir e administrar.

Direção estratégica é definida como parte da Administração Estratégica onde Oliveira (1999, p. 118) a conceitua como “[...] supervisão dos recursos alocados com otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e com otimização das relações interpessoais”.

Porter (1991) - também estudioso da administração estratégica voltada, no entanto para as indústrias - endereça seus estudos definindo estratégia como ações que criam uma posição firme para enfrentar com sucesso as forças competitivas que a cercam.

Como se pode observar, é importante para este trabalho descrever como se constitui administração estratégica a partir dos conceitos de estratégia estudados. Registram Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 24), que se trata de um processo que abrange vários estágios, por exemplo, missão e objetivos no ambiente interno e externo, ou seja, uma sequência de passos que permitam ajustar o negócio e o ambiente para permanecer competitivo.

Em sentido mais amplo, administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2009, p. 25).

Mais uma vez é percebida a correlação entre objetivos, processo e resultados, não significando que esta sequência seja única e que não existam outros fatores agregados como o ambiente interno e externo, os agentes transformadores e influenciadores, bem como a possibilidade de mudanças durante o processo.

Novamente Barney e Hesterly (2007, p. 4) corroboram esta linha de definição sublinhando, “O processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa de escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas”. Gaj (1993, p.111) complementa afirmando que, “O processo estratégico é o caminho que deve ser percorrido entre o momento de início e o momento em que a nova estratégia está implantada”.

Outra visão é a de Meirelles e Gonçalves (2001) onde os autores consideram a administração estratégica uma parte do planejamento estratégico, emergindo da etapa de selecionar os caminhos a partir da análise interna e externa dos ambientes.

Também Bertero (1995) inclui na análise que a gestão estratégica precisa ser participativa, composta por uma linguagem fácil e possível a todos agentes que compõem a organização, além disso, é preciso, “[...] pensar estrategicamente delineando gradualmente o futuro e ir preparando a empresa para enfrentá-lo através de qualificações, recursos e competências adequadas à realidade que no futuro se concretizará” (BERTERO, 1995, p. 25).

Corroborando o caráter multidimensional da gestão estratégica, Tavares (2000) explica que ela engloba as dimensões de organização, abrangência, conteúdo e implementação, sendo que não existe uma maneira única de abordagem, envolvendo tópicos como aprendizagem, aprimoramento e risco.

Tais observações nos levam a repetir que o conjunto de fatores que determinam as ações da aplicabilidade da administração estratégica está pautado nos conceitos de estratégia e destaca a obtenção de vantagem competitiva e geração de valor econômico, a adaptação da organização frente ao ambiente no qual se insere e na escolha do melhor caminho a ser seguido, sempre focando os objetivos pré-estabelecidos.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados neste artigo são baseados em autores da área, desse modo, esta revisão classifica-se como qualitativa em virtude de estudar a gestão universitária a partir das teorias da administração, a fim de esboçar melhorias. Nesta linha, Roesch (2010, p. 154) cita que a pesquisa pode ser do tipo qualitativa, pois propõem avaliar e melhorar um programa ou plano, a partir de sua efetividade.

Na classificação de Vergara (2013) a pesquisa pode ser definida quanto aos seus fins, nestes escritos observa-se o método descritivo, pois o objetivo principal é expor um breve estudo sobre estratégia e universidade.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2013, p. 42).

Ainda por Vergara (2013) em relação aos meios a referida investigação utilizou-se de livros e artigos relatando experiências e teorias a respeito dos temas **estratégia, administração estratégica e universidades**, portanto, é classificada como bibliográfica. Nas palavras de Vergara (2013, p.43),

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

No que se refere à coleta de dados, Vergara (2013) explica que pode ser utilizada literatura que apresenta assuntos e discussões a respeito do tema em questão, como livros, anais de congressos, artigos entre outros, neste caso foram utilizados livros e artigos científicos.

3 RESULTADOS: GESTÃO ESTRATÉGICA EM UNIVERSIDADES

As universidades estão buscando cada vez mais a profissionalização do setor, isto se dá por meio de capacitação de gestores, pesquisas e publicações da área, realização de eventos científicos, entre outros. Percebe-se que não há mais espaço para amadorismo e decisões infundadas, além disso, faz-se necessário voltar o olhar sobre a competitividade do setor.

A aplicabilidade dos conceitos de estratégia e gestão estratégica nestas instituições pode parecer de certo modo utópica, mas estudando-as cientificamente percebe-se sua concreta efetivação. Demonstrando isso Freitas (2004, p.4) considera que, “Nas universidades, mesmo que pareça difícil visualizar a formulação de estratégias, tendo em vistas características como, a fragmentação, o processo político, os modelos decisórios e a estrutura, elas estão repletas de estratégias”.

Resgatando o conceito de vantagem competitiva, Barney e Hesterly (2007, p. 9) expressam que uma empresa a possui quando “[...] é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes”, além disso, conceituam valor econômico como, “[...] é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços”.

Mas as IES estão voltadas para a geração de vantagem competitiva atualmente? Mesmo as públicas estão cientes do seu valor econômico, sabem quem são seus concorrentes? Se questionadas a respeito dos benefícios que geram aos seus clientes sabem responder? E, além disso, estão cientes de quem são os seus clientes e seus pares? Estes são apenas alguns

exemplos, pois as perguntas são certamente mais numerosas e expressam respostas chave necessárias para gestão estratégica.

Ainda com o mesmo propósito, o setor educacional em especial o das IES, está sendo constantemente afetado pelas novas tecnologias que promovem importante impacto na maneira de gerenciamento, na expressão de Silva (2009, p. 71) “O advento da era da informação fez com que muitas organizações não consigam mais obter vantagens competitivas sustentáveis com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos e com a excelência da gestão de seus ativos e passivos financeiros, portanto, esse é o grande desafio colocado à porta, de um setor sabidamente carente de profissionalização na sua gestão.”

Silva (2009) continua sua fala ressaltando que o ambiente universitário enfrenta inúmeros desafios em relação à competitividade como na modalidade de ensino a distância, nos modelos de universidade aberta, universidades corporativas entre outras, ou seja, o setor se tornará mais competitivo na medida em que estiver com sua percepção mais próxima do ambiente real. Estas palavras justificam a importância da discussão do tema no setor.

Na sequência, Tachizawa e Andrade (2002) explicam que gestão estratégica é um conceito mais amplo, que pode ser definido como um conjunto de atividades finitas para a produção de um plano, melhor aplicável às IES. Ainda para os autores, este modelo apresenta-se sistêmico e metodológico, propondo a criação de comitês ou grupos de trabalho integrados por técnicos e gestores com posições-chave nestas instituições, sendo importante ressaltar que estes profissionais possuem conhecimento aprofundado dos diferentes níveis da organização, permitindo seletividade mais ágil dos dados, bem como quanto ao tempo dispendido para a realização das atividades.

Da mesma forma, ao relacionar gestão estratégica ao ambiente universitário percebe-se que o ponto central é criar valor ao cliente, neste caso, os alunos, ou seja, uma combinação entre benefícios e custos, assim, é preciso considerar um conjunto de prioridades e decisões que nortearão o plano de longo prazo, certamente sobre condições de incerteza e turbulência, onde o essencial é o “radar” – para ver antes a fim de exercitar a visão institucional (SILVA, 2009).

Aqui, nas considerações de Silva (2009) já é possível deparar-se com alguns questionamentos baseados na teoria de Barney e Hesterly (2007) sobre vantagem competitiva e valor econômico. Destarte, é preciso apontar também a velocidade das mudanças em todos os setores o que resulta na aplicação dos conceitos de estratégia a fim de minimizar os danos e potencializar os pontos fortes.

O mundo tem mudado numa velocidade espantosa. Os avanços tecnológicos, as mudanças rápidas em tradicionais sistemas políticos, novos valores e estruturas sociais, o surgimento de novas forças econômicas mundiais, demonstram uma dinâmica sem par nas mais diferentes áreas do conhecimento e da atividade humana (MEYER JÚNIOR/NUPEAU, 1991, p.148).

Eis a razão por meio da qual Meyer Júnior/NUPEAU (1991) explica que as instituições universitárias possuem determinadas características, além de situarem-se como organizações do século XIII, sendo administradas no contexto atual, onde passam por inúmeras mudanças requerendo dos gestores adaptação e adequação em sua administração, pois ainda mantêm em sua estrutura mitos, ritos e comportamentos que a fazem conservadora.

É evidente, desta forma, que a administração estratégica apresenta-se como uma ferramenta possível que pode ser aproveitada pelas universidades - conservadoras ou não – e que poderá trazer inúmeros benefícios para a instituição como um todo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo estudar a aplicabilidade dos conceitos de estratégia e de gestão estratégica nas universidades. Acredita-se ser possível fazer uso destes

conceitos em função de inúmeros fatores como a relação desta organização com o ambiente mutável e turbulento, a complexidade de sua estrutura interna, a relação com inúmeros agentes (alunos, servidores, governo e sociedade), a necessidade de adaptação às leis governamentais e da sociedade, entre outros.

Como referencial teórico foi apresentada revisão preliminar apresentando os conceitos de estratégia e de administração estratégica, bem como uma breve descrição do ambiente em estudo, o universitário.

Deste modo, utilizar-se dos conhecimentos da teoria geral da administração, em especial da administração estratégica, pode auxiliar os gestores a superar as inúmeras dificuldades que cercam este ambiente, corrobora Meyer Júnior/NUPEAU (1991, p. 148) ao dissertar,

Aos administradores das instituições universitárias cabe a tarefa importante de adotar uma nova postura gerencial. Com base nisto, deve-se adaptar a administração da organização à realidade atual e, ao mesmo tempo, preparar a instituição para um futuro que se avizinha tão cheio de incertezas e ameaças.

Encerrando-se este estudo preliminar identifica-se a afinidade dos preceitos estratégicos com a gestão de universidades, tendo em vista principalmente a complexidade do setor e sua diversidade cultural, além de sua grandiosidade em termos estruturais e históricos.

Logo, acredita-se que a adoção destas práticas poderá auxiliar os gestores a estudar e profissionalizar ainda mais o setor em estudo, proporcionando a criação de práticas padronizadas e formais de aquisição de vantagens competitivas.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth R. *O conceito de estratégia empresarial*. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian, **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. P. 58-64.

ANSOFF, H, Igor. *Strategy management in a historical perspective*. International Review of Strategic Management, 2,1,3-69, 1991.

ANSOFF, H, I; McDONNEL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. *Administração estratégica e vantagens competitivas*. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2007.

BERTERO, C. O. *Rumos da estratégia empresarial*. RAE Light, São Paulo: FGV, v.2, n.2, p. 20-25, mar.-abr. 1995.

CALAME, Pierre. *A universidade cidadão, responsável e solidária: um novo contrato com a sociedade e uma estratégia de mudança*. Conferência de abertura da 8ª. Consulta UNESCO/ONG sobre Ensino Superior UNESCO. Paris: UNESCO, 2003.

CAMACHO, Thimoteo. *A universidade pública no Brasil*. Revista de Sociologia, Chile, p. 100-133, 2005.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. *Estratégia, administração estratégica corporativa: uma síntese teórica*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n.1, janeiro/março 2003.

FREITAS, Iêda Maria Araújo Chaves. *Configurações estratégicas em universidades federais brasileiras*. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. 2004.

LAUX, Maria Aparecida; LAUX, Raul Otto. *Gestão universitária: o que há para se discutir?* IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. 2004.

GAJ, Luis. *Administração estratégica*. 2ª ed. São Paulo. Editora Ática, 1993.

MEIRELLES, A. M; GONÇALVES, C. A. *O que é estratégia: histórico, conceito e analogias*. In: GONÇALVES, C.A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001. P. 21-33.

MINTZBERG, H. *Am Emerging Strategy of "Direct" Research*. In: VAN MAANEN, John. **Qualitative Methodology**. California: Sage, 1983.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; *Safári da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NUPEAU (org.). *Temas de administração universitária*. Florianópolis: UFSC, 1991.

NICOLAU, Isabel. *O conceito de estratégia*. INDEG/ISCTE. Setembro, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Excelência na administração estratégica*. 4ª ed. São Paulo. Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. 7ª ed. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1991.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2010.

ROSA, Luiz Pinguelli. *Universidade, intelectuais e ciência para transformação social existem?* In: O poder e o saber: a Universidade em debate. São Paulo: Marco Zero, 1984.

ROSSATO, Ricardo. *Universidade: nove séculos de história*. Passo Fundo: UPF, 2005.

SILVA, Renato. *Gestão do ensino superior*. 1ª ed. Curitiba. Juruá Editora, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão de instituições de ensino*. 3ª ed. Rio de Janeiro. FGV Editora, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. 1ª ed. São Paulo. Atlas, 2000.

VAHL, Teodoro Rogério. *Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras*. (Núcleo de Pesquisa em Administração Universitária – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina). Florianópolis, 1991.

VERGARA, S.C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2013.

WANDERLEY, Luiz Eduardo. *O que é Universidade*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração estratégica*. 1ª ed. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2009.